

Industria 4.0: questione di leadership*

Industry 4.0: question of leadership

ELIO CATANIA

Presidente Confindustria Digitale, Roma

La mia lunga militanza nel mondo del lavoro e in particolare di quello delle tecnologie mi ha permesso di maturare alcuni punti di vista sul tema. Inizierò con il racconto di ciò che mi è recentemente accaduto a Milano.

La settimana scorsa ho fatto, in sede preventiva, una gastroscopia. Dopo di che con il mio faldone pieno di radiografie e analisi sono andato dal dottore per farmi visitare. Entro nel suo studio e metto tutte le carte sul tavolo. Il dottore mi dice: “No guardi, metta pure da parte” e aggiunge: “Ho già tutto qui.” Sul suo tavolo aveva due schermi. Su uno aveva le mie radiografie, sull’altro vari dati, analisi ecc. Tic tic tic, comincia a pigiare sulla tastiera del Pc per analizzarli. Dice: “Facciamo così: provo a mettere i suoi dati anagrafici e clinici in un modello di simulazione che è in Pennsylvania e vediamo nella sua classe di età quali farmaci hanno avuto effetti migliori”. Vengono fuori vari grafici. Dice: “Eccoli qui, li ho trovati.” Io stavo lì sbalordito con le mie cartelle sotto il braccio. “Guardi qui – dice – le prescrivo questi farmaci”. Tic tic tic digita sulla tastiera e mi guarda. “E la ricetta, dottore?”. “Ma ingegnere – risponde – la ricetta è già arrivata sul suo telefonino!”. E io sempre più sbalordito: “Grazie! Per il suo onorario mi rivolgo alla sua segretaria?”. E lui: “Ma Ingegnere, abbiamo già detratto dalla sua carta di credito!”. Non capisco. Cammino, vado a prendere questi medicinali in farmacia. Il farmacista mi dice: “Ingegnere, mi fa piacere vederla!” Dico: “Grazie, sono qui perché devo prendere una serie di farmaci che il dottore mi ha appena prescritto”. E lui

con un gran sorriso: “Poteva risparmiarsi di venire qui, sono già a casa sua!”. “Oh, grazie, quanto vi devo?”. “Per carità ingegnere, abbiamo già detratto dalla sua carta di credito”. Io mi avvio verso casa, tutto contento e sorridente, poi sento uno scossone. Era mia moglie che mi dice “Ma cosa hai mangiato ieri sera, hai dormito un sonno molto agitato”. Avevo sognato! In realtà, questo è il mondo in cui già oggi potremo vivere. Purtroppo, ancora non dappertutto e certamente non ancora in Italia.

Perché ho voluto iniziare con questo scherzo? Perché in effetti siamo in una fase molto critica del processo di modernizzazione. Fino a poco tempo fa eravamo pochissimi a renderci conto che esiste ormai un’equazione lineare fra l’immissione d’innovazione tecnologica nell’economia e nel sistema delle istituzioni e le capacità di crescita di un paese. Più s’innova, più i sistemi diventano più produttivi e competitivi. In Italia questa percezione è mancata negli ultimi quindici anni. Abbiamo perso il treno proprio a partire dagli inizi del 2000, quando è entrato in campo internet. In questo periodo le nuove tecnologie hanno innescato una rivoluzione che ha messo in discussione i fondamenti dell’economia, distruggendo tutto e ricostruendo tutto, ma su basi diverse. Noi in Italia, come classe dirigente pubblica e privata non siamo riusciti a cogliere il valore di questa grande trasformazione. Abbiamo forse pensato che si trattasse di introdurre nuovi modelli di computer, software più potenti, una banda Tlc più larga. C’è stata, insomma, una grave sottovalutazione da parte della leadership che ha pensato che il problema fosse tecnico, non capendo che, invece, erano in gioco i modi con cui un paese è organizzato, con cui le imprese producono, con cui interi settori come la sanità, l’istruzione, la pubblica amministrazione (PA) erogano i loro servizi. Quante volte,

Indirizzo per la corrispondenza
Address for correspondence

Elio Catania
Confindustria Digitale
via Barberini 11, 00187 Roma
e-mail: segreteria@confindustriadigitale.it

* Tratto dall’intervento dell’ing. Elio Catania durante il Workshop Healthcare 4.0, organizzato dall’Università Campus Bio-Medico di Roma il 3 luglio 2018



quando si parlava di questi argomenti, mi sono sentito dire: “Ma ingegnere questo è un tema per i tecnici”. In quel momento è come se quell'imprenditore o quel manager stesse dicendo: “Non mi preoccupo del futuro della mia azienda o della mia istituzione”. Non abbiamo capito la profondità e complessità dei cambiamenti in atto; che la trasformazione digitale è un processo che non può essere delegato a nessuno, ma deve essere condotto da chi è alla guida strategica di un'azienda, di un ospedale, di un ente pubblico, grande o piccolo che sia. Ecco, ciò che è avvenuto negli ultimi quindici anni è l'assenza di leadership sul tema dell'innovazione ed è il motivo di fondo per cui siamo indietro rispetto ad altri paesi. Ma ora diciamo che questa è la brutta notizia. La buona notizia è che il Paese questo adesso lo ha capito, si è messo in movimento. Direi che il passaggio cruciale è stato il Piano industria 4.0, di cui sono stato uno degli artefici. Mi ricordo le settimane di discussione intorno a febbraio-marzo del 2016 con l'allora ministro Calenda e noi imprenditori, che ha intuito politicamente le potenzialità di queste tecnologie e voluto dare una scossa a questo Paese.

Abbiamo costruito il Piano basandoci su due elementi. Da un lato gli incentivi fiscali: indubbiamente l'olio da mettere negli ingranaggi per aiutare all'investimento. Ma questo non poteva bastare: era necessario anche un gran lavoro di consapevolezza e formazione. Abbiamo così girato l'Italia in lungo e in largo per far capire agli imprenditori che cosa in realtà può significare per le loro aziende Industria 4.0, indipendentemente dalla dimensione delle imprese, dal settore di appartenenza e dalla dislocazione geografica. Siamo così riusciti a rimettere in moto un meccanismo d'investimenti sull'innovazione, che sta aiutando molte imprese a incamminarsi sulla strada della trasformazione digitale. Ma, come spesso succede in Italia, la geografia che si sta evidenziando è a macchia di leopardo, con imprese d'eccellenza o porzioni di territori che riescono a esprimere modelli avanzati di trasferimento tecnologico e produzione di valore dall'innovazione, ma che rappresentano solo isole, segmenti separati che non diventano sistema. Nei nostri incontri siamo venuti in contatto con aziende nei settori più tradizionali quali la ceramica o l'agro-alimentare che, utilizzando queste tecnologie, hanno cominciato a raggiungere mercati nuovi, a integrare le esigenze dei clienti ridisegnando i propri processi produttivi. Allo stesso tempo sappiamo che in Italia oggi vi sono oltre 8mila start up innovative che, tuttavia, hanno grandi difficoltà a scaricare le loro potenzialità di trasformazione per via dell'incapacità del sistema complessivo delle imprese e delle istituzioni di assorbire l'innovazione. Non siamo la Germania dei grandi colossi industriali che innovando trascinano il resto dell'economia. La grande sfida dell'Italia è il suo tessuto produttivo polverizzato tra centinaia di migliaia di piccole imprese. Piccole imprese che vanno raggiunte in modo capillare. Personalmente ho girato 93 città negli ultimi 24 mesi. Ho parlato con centinaia d'imprenditori, per far capire che Industria 4.0 non è né uno slogan di marketing,

né il programma del mese, ma il modo per affrontare il ridisegno dei processi della propria azienda, riposizionarla sul mercato con maggiore forza competitiva e più elevati livelli di produttività.

Questa fase di sensibilizzazione e formazione è stata indispensabile e ha avuto esiti molto positivi. Gli investimenti sono cresciuti, a ritmi anche importanti. Ma deve essere chiaro che siamo solo all'inizio. E non ci possiamo permettere di abbassare la guardia. A ora gli investimenti si concentrano prevalentemente sulle grandi aziende e su quelle medio-grandi. Rispetto alla platea d'impresе potenzialmente interessate, a oggi sono poche decine di migliaia le imprese che hanno intrapreso un percorso di Industria 4.0. La maggior parte delle 400 mila piccole imprese manifatturiere italiane ha bisogno ancora di fare il salto perché l'intensità tecnologica, intesa come numero di applicazioni significative del 4.0, è sotto il 10 per cento. Quindi ancora c'è tantissima strada da fare. Chi non lo fa oggi rischia di essere fuori mercato o perlomeno chi non lo fa perde delle grandi opportunità. In quelle aziende che hanno intrapreso questi percorsi di trasformazione i numeri sono straordinari. Aumentano i fatturati, le esportazioni, i margini operativi. Così come anche a livello delle attività operative. Parlo delle aziende manifatturiere, ma gli stessi risultati si possono avere nel mondo della farmaceutica o della sanità.

Siamo di fronte a un passaggio epocale, per questo parliamo oggi di quarta rivoluzione industriale, che è caratterizzata essenzialmente da tre fattori. Il grande sviluppo nella sensoristica: oggi si può misurare qualunque cosa a costi di una frazione di un centesimo di euro. Non era così cinque anni fa. L'altro importante fattore riguarda i dati: generati dai sensori e dagli esseri umani, si possono trasmettere da una parte all'altra del mondo a costi industrialmente irrisori. Infine tutta questa grande mole di dati può essere elaborata (parliamo di big data) in maniera massiva a costi industrialmente molto più bassi che nel passato. È una rivoluzione che vede al centro il dato, la sua generazione da una gamma di fonti diverse e il suo utilizzo, che va anche sotto il nome d'intelligenza artificiale, in tutte le sue coniugazioni. Pensiamo alla sanità. I dati delle mie analisi, di cui parlavo prima, utilizzati in modo adeguato, possono essere messi a disposizione della collettività per simulazioni preventive e predittive, con grande beneficio per la medicina e farmacologia. Chi può fare queste scelte? Un privato che vive al di là dell'oceano? Un governo o un partito unico, come avviene in altre parti del mondo? In Europa dobbiamo farci ispirare dalle nostre tradizioni etiche e morali, dalle nostre radici democratiche per capire qual è il giusto punto di equilibrio. Le tecnologie digitali stanno ponendo alla politica, alla società, temi del tutto nuovi e di enorme profondità di natura etica, democratica, sociale. Per esempio quando si parla di robotica e di occupazione. Un tema che sollecita molto gli economisti, che hanno il vezzo di lanciare sempre in preallarme: “I robot spiazzano il lavoro!”. Ma io lo sento dire da 50 anni. Sono 50

anni che sparisce il lavoro. Ma meno male, sparisce il lavoro più basso! Certo, la sfida per noi è quella di salire sempre più in alto nel livello di competenze, di concentrarci sulle cose a maggiore valore aggiunto. Questa sfida sarà continua. Gli esperti dell'intelligenza artificiale ci assicurano che finché tutti quanti noi saremo in vita non ci sarà mai un robot capace veramente di sostituirsi a un lavoro alto; un lavoro di coscienza, di giudizio, rimane prerogativa della razza umana. Allo stesso tempo le statistiche ci dicono che per ogni posto di lavoro perso a causa delle nuove tecnologie se ne creano altrettanti, anzi due volte e mezzo in settori contigui. La vera criticità, dunque, è rappresentata dalla fase in cui le persone che hanno perso il lavoro – perché quelle mansioni, quelle attività sono scomparse – devono essere riqualificate. Questo periodo sarà tanto più breve quanto più efficienti saranno le iniziative formative messe in campo. Oggi la formazione, in azienda e fuori, è il problema numero uno. Ma è anche la soluzione. Primo perché consente alle persone di non perdere opportunità di lavoro. E due perché permette di gestire in modo positivo e pro-attivo le fasi di disruption. Anche qui, è un problema di responsabilità. Qual è il ruolo della leadership? Saper anticipare le trasformazioni, occuparsi dei problemi veri e soprattutto lavorare sul capitale umano perché è la vera risorsa e la più critica. Sta cambiando tutto. Oramai lo sappiamo. Il business, i processi produttivi, la catena del valore, la logistica, la relazione con il cliente, il modo di lavorare, il modo di raggiungere i mercati internazionali. Tutti quei casi che vengono raccontati nei convegni, da Airbnb a Uber, sono solo alcuni esempi. In realtà sono migliaia le società che, senza asset riescono a spiazzare aziende che hanno accumulato asset enormi. Nel settore degli alberghi, delle automobili vi sono esempi brillantissimi di disintermediazione. Ma sta avvenendo in tutti i settori. Tanto prima si mette mano, nella propria azienda, a questi temi, tanto più si riesce ad anticipare la trasformazione e a far diventare questa minaccia una grande opportunità.

Vorrei concludere con una riflessione sul settore pubblico, sulla sua trasformazione digitale. Qui, purtroppo, siamo in grande ritardo. Se il Paese si è messo in movimento sul piano industriale, in particolare manifatturiero, sulla PA c'è ancora una forte inerzia; sono tanti i motivi e non è qui la sede per entrare nel dettaglio. Il commissario Diego Piacentini ha fatto un buon lavoro di pianificazione, ma rimane il

problema di come eseguire i piani, di come far accadere le cose. Convincere chi lavora nelle amministrazioni pubbliche, dalla dirigenza fino all'ultimo impiegato, che bisogna cambiare. Perché il cambiamento è oggetto di resistenza da parte di tutti. Ma non possiamo avere un'Industria 4.0 e una PA 2.0. La PA deve diventare più efficiente, più trasparente, dare dignità vera al lavoro. Perché chi lavora nella PA oggi molto spesso muove carte. O muove protocolli. O muove semplicemente informazioni già note che potrebbero benissimo essere gestite in modo diverso con queste tecnologie. Anche nella PA abbiamo delle isole di eccellenza. Dietro le eccellenze c'è sempre un nome e un cognome. Il nome di una donna o di un uomo di vertice che ha acquisito una visione del cambiamento e ha spinto tutta la macchina in questa direzione. Però non possiamo vivere di eccellenze, dobbiamo vivere di sistema, soprattutto nella PA. Questa adesso è la vera grande sfida che abbiamo di fronte oggi. Guardiamo la sanità. Nel 2017 sono stati spesi 114 miliardi di euro. Alla sanità digitale sono stati dedicati solo 1,3 mld, mentre in altri paesi europei la spesa viaggia intorno a 2-2,5 miliardi. Ma perché è importante spendere sul digitale? Per arricchire i fornitori tecnologie digitali? No, perché è un risparmio gigantesco. I veri grandi risparmi, la vera grande spending review nella PA è questa. Sempre sulla sanità, i dati dell'osservatorio Netics stimano risparmi dell'ordine del 7%, pari a circa 8 miliardi circa che possono essere investiti in nuove tecnologie, fornendo a quel paziente ideale, che descrivevo ironicamente in apertura, una qualità di servizio decisamente migliore. Ecco, di queste cose però ne stiamo parlando da anni. Dov'è che si ferma il tutto? Sull'attuazione, sull'execution. Se oggi si aprono enormi possibilità intorno a un Piano Salute 4.0, a un Ospedale 4.0, come *hub* d'innovazione di un ecosistema enorme, dobbiamo fare in modo che non rimanga soltanto un piano. Per questo la leadership, i manager della sanità devono scendere in campo in prima persona, trasmettere la visione ai propri collaboratori, controllare l'andamento del progetto e assicurare il rispetto della tempistica e della qualità dei risultati. Questa è la cultura che dobbiamo instillare all'interno della PA. La trasformazione digitale della sanità è un'enorme opportunità per il Paese. Dobbiamo passare dai piani all'esecuzione attraverso un gioco di leadership che deve essere costante e continuo e ben percepito da tutti coloro che vi lavorano.